الجمهورية الجزائرة الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملتقى الدولي الخامس حول:
رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية
في ظل الاقتصاديات الحديثة
13-14 ديسمبر 2011

الاستثمار البشري كعامل أساسي لنمو القطاع التصديري

الاستاذة:جلولي سهام
جامعة مستغانم
الاستاذ: بونويرة موسى
جامعة الجلفة

الملخص

تعد الموارد البشرية على مر العصور وخاصة في عصرنا الحاضر أهم الثروات القومية للأمم، وذلك لمل يتمتع به الإنسان من قدرات ذهنية وعقلية هائلة يمكنه من خلال رعايتها وتنميتها وحسن توظيفها أن يحقق انجازات كبيرة. وعليه كلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية باختيارها وتحفيزها أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها.

فالاستثمار البشري له أهمية كبيرة في إدارة الموارد البشرية، وفي تحقيق الكثير من أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها ونموها خاصة في مجال التصدير الذي يمثل الاختيار الأمثل والبديل الأحسن لغزو الأسواق الدولية، لذلك سنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى دور وأهمية الاستثمار في الموارد البشرية كعامل أساسي لنمو القطاع التصديري.

المقدمة:

تحاول العديد من الدول تبني اصلاحات اقتصادية من أجل الحصول على معدلات نمو عالية، وتظهر هذه الاصلاحات من خلال تغيير النظام الاقتصادي نحو اقتصاد السوق وتحرير حركات السلع والخدمات، وهذا ما دفع بهذه الدول الى اعتماد استراتيجية ترقية الصادرات باعتبارها وسيلة للحصول على العملة الصعبة. وفي نفس الوقت يوجد عالم آخر بالغ الأهمية في الــتأثير على النمو الاقتصادي لهذه الدول وهو حجم تراكم رأس المال البشري، فعملية التنمية الاقتصادية تتطلب توافر مجموعة من الموارد المالية والمادية والبشرية، حيث هذه الأخيرة متوفرة لكن يجب استغلال الجزء العاطل منها عن طريق زيادة حجم الاستثمار في التعليم والتخطيط له للوصول إلى عمالة عالية المهارة، والتي تعد مطلبا ضروريا ومدخلا أساسيا في عملية التنمية. ومما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية: ما مدى تاثير الاستثمار في راس المال البشري على نمو القطاع التصديري؟.

I.مدخل إلى الموارد البشرية:

1- مفهوم رأس المال البشري:

تحتاج أى منظمة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به،وخاصة تلك التي تتمتع بالقدرات والمؤهلات، حيث تم الاعتراف بها كعنصر مهم في ثروة المنظمة.

ويعرف رأس المال البشري بأنه:"المورد الاستراتيجي في العملية الانتاجية أي المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرىغير التي يعمل بها"**1**.

ويعرف كذلك بانه:" كل ما يزيد من انتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات العلمية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال العلم والخبرة"**2**.

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج أن رأس المال البشري هو مجموعة الطاقات والخبرات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية.

ويختلف رأس المال البشري عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هو أنه غير مادي كما يصعب قياسه رغم الدور الكبير الذي يلعبه في زيادة الانتاج الاقتصادي.

وقد تطورت نظرية رأس المال البشري على يد الاقتصاديين المعاصرين على رأسهمSCHULT و GARY،وقد أعطي لرأس المال البشري ثلاث خصائص:**3**

أ–يتكون من أجزاء موروثة، وأخرى مكتسبة مقابل نفقات ومجهودات.

ب– اكتساب رأس المال البشري يتطلب تكاليف مباشرة والتي تتعلق بتكاليف الوسائل الازمة لتحقيق الاستثمار في الموارد البشرية.

ج– هذا الشكل من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن الذين يملكونه.

2– أهمية الموارد البشرية:

تتميز الموارد البشرية في النمظمة المعاصرة بأهمية كبيرة في إدارة أهم وأعلى أصول المنظمة، ويمكن إختصار أهميتها على المستويين التاليين:

أ– الأهمية على مستوى المنظمة:

مهما اهتمت الادارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وتحديد أهداف طموحة للانتاج والتسويق والتمويل الذاتي للتمييز عن المنافسين، فإن كل هذا لا يمكن تحقيقه دون بشر قادرين ومحفزين يعملون بروح الفريق. ويمكن الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المالية مثل المباني والآلات بالاهتلاك والتقادم، لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وانتاجيتها بالخبرات المتراكمة.

ب– الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الادارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمات على المستوى القومي فيما يلي:**4**

– الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي

– الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية

– العقول المفكرة تخفض التكلفة

– الموارد البشرية أداة لزيادة الصادرات(هذا ما سنحاول أن نتطرق إليه فيما بعد بالتفصيل)

– الموارد البشرية تكمل الثروة القومية

– استقطاب العقول أصبح ساحة الصراع العالمي.

3– الموارد البشرية كميزة تنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى" قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل من المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" **5**حيث تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية، وذلك عن طريق استغلال امكانياتها ومواردها المختلفة والتي يبقى في مقدمتها الموارد البشرية. ولقد أصبح هناك إدراك كبير بأن التميز في القدرات يتحقق من خلال مهارات الأفراد المتطورة والثقافات التنظيمية المميزة ة والعمليات والأنظمة الإدارية، وهذه النظرة الجديدة تناقض التركيزالتقليدي على الموارد القابلة للنقل والتحويل مثل التجهيزات والمعدات والتي يمكن ان يشتريها المنافسين، ولذلك هناك تزايد في ادراك إمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال القوى العاملة ذات الجودة العالية والتي تمكن المنظمات من المنافسة على

أساس الاستجابة للسوق وجودة المنتج والخدمة والابتكارات التكنولوجية، لذلك فإن المؤوليات الأكبر وأهمية التنافسية اليوم تكمن في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا.6

وتساهم إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل منها:

- اختيار العاملين للذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمختلف وظائفهم.
- اعداد العامليين للتعامل معى التكنولوجيا الحديثة للانتاج والعمليات.
- تنمية الولاء والانتماء للنمظمة من خلال تحسين بيئة العمل.
- زيادة الانتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة فيه.

II. الحصول على الموارد البشرية وتنميتها:

1- تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية إحدى الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية فعن طريقه تتمكن المنظمة من معرفة احتياجاتها من العمال.

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على أنه:"تحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل وكذلك الأنشطة المختلفة فيها".

وتظهر أهمية هذا التخطيط من خلال الفوائد المتحققة والتي تتمثل في:7

- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل او من مخزون المهارات الداخلية في المنظمة.
- يساعد على تحسين استخدام المةارد البشرية وبالشكل الذي يحقق سياسة"إنتاج أكثر بتكاليف أقل".
- يساعد على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين وهو أمر له أهمية في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المنظمة.
- يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في النوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.

ويتطلب تخطيط الموارد البشرية إجراء الخطوات التالية:١

- ➢ تقدير عبء العمل المطلوب انجازه.
- ➢ دراسة قوة العمل الحالية.
- ➢ دراسة فاقد العمالة المتوقع.
- ➢ تقدير الطلب على العمل مستقبلا في سوق العمل الخارجي.
- ➢ تحديد الفائض أو العجزفي العمالة ومعالجته.
- ➢ متابعة خطة العمالة.

2- استقطاب واختيار الموارد البشرية:

انتقاء واستقطاب أفضل العناصر البشرية المتقدمة للعمل داخل المنظمة لايقل أهمية عن توفير الاستثمارات والمواد الخامة والمعدات اللازمةلأداء وتشغيل العملية الانتاجية ، إذ أن كل هذه العناصر تتكامل فيها بينها لانجاح المنظمة.**8**

وتبرز أهمية عملية استقطاب الموارد البشرية فيما يلي:**9**

- من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان اتلمناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.
- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة، وكلما زاد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأفضل من بين المتقدمين.
- إن نجاح عملية الإستقطاب هو الخطوة الأولى ذفي بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

وهناك مصدرين أساسيين لإستقطاب العمالة، أحدها داخلي والآخر خارجي، حيثتتمثل المصادر الداخلية في لأفراد المتوقع ترقيتهم أو نقلهم من وظيفة إلى أخرىإما على شكل تفريغ أو تغيير. أما المصدر الثاني فتلجأ إليه المنظمة عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل، أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكافاءات فيها.

أما الاختيار (**اختيار الموارد البشرية**) فهو العملية اللاحقة لعملية الاستقطاب، ويمكن تعريفه**9**على أنه:" عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة". وتمر عملية الاختيار بالخطوات التالية:

- طلب تعيين أفراد؛
- الاعلان عن الوظائف التي سيتم شغلها من مصادر داخلية وخارجية؛
- المقابلة الأولية وفيها يتم استبعاد الأفراد الذين لا تنطبق عليهم الحد الأدنى لاشتراطات الوظيفة؛
- مليء طلب التوظيف؛
- الاختبارات؛
- المقابلة والاختيار الشخصي لاكتشاف مدى توافق الفرد لمتطلبات الوظيفة؛
- الترشيح للتعيين؛
- الفحص الطبي والتعيين.

3- تدريب الموارد البشرية:

تظهر حاجات المنظمات إلى التدريب بعد اختيار وترشيح أفراد جدد للعمل بالمنظمة، ومن الاهمية أن تخضع كافة الموارد البشرية بالمنظمة لبرامج تدريبية مستمرة، أي جميع العاملين بها أيا كانت الإدارات والأقسام التي يعملون بها.

ويعف التدريب علةى أنه:" العملية المنظمة والمستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والافكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد". **10**

ومن أهم فوائد التدريب مايلي:

- زيادة الانتاجية وهذا من خلال تحسين الأداء الفردي للعاملين؛
- يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم؛
- يعتبر التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة؛
- التدريب من شأنه ان يساهم في تخفيض المصروفات المرتبطة بالاشراف؛
- التدريب يساهم في تقليص الحوادث واصابات العمل وتحقيق الأمن الصناعي في المنظمة بشكل عام.

وتنقسم طرق التدريب اعتمادا على المكان الذي يتم فيه التدريب إلى نوعين:

النوع الأول:التدريب أثناء العمل: حيث يتم التدريب داخل المنظمة، ويتم عادة أثناء أداء العمل أو من خلال مراكز التدريب الخاصة بالمنظمة، وفي كلا الحالتين فإن التدريب يكون تحت إشراف شخص مسؤول في المنظمة، يقوم بتدريب وتوجيه العاملين الجدد أو القدامى وفق الاحتياجات التدريبية، ويتميز هذا الأسلوب بربط الفرد ماديا ونفسيا بجو العمل كما انه يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات، ومن أهم الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب مايلي:

- التلمذة الصناعية؛
- التدوير الوظيفي؛
- التدريب الوظيفي المبرمج؛
- التوسيع الوظيفي؛

النوع الثاني: التدريب خارج العمل: وتلجأ المنظمة من خلاله إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها داخل المنظمة إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفء لديها. ومن أشكال هذا التدريب:

- المحاضرات؛
- الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل؛
- دراسة حالة؛
- تمثيل الدور.

4- الاستثمار في رأس المال البشري بالتعلم:

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية خاصة في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة في المواضيع التي عرفت وتعرف نقاشات كبيرة، وذلك من أجل إيجاد طرق لبناء رأس المال البشري، وتقييم تكاليف

منافع الاستثمار في رأس المال البشري، وطرحت نماذج وسياسات جديدة في ميادين التعليم ةتخطيط القوى العاملة وتدريبها.11

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب بالنسبة لنظريات التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم، إذ تنطوي على جهود يعتقد واضعي البرامج بانها فعالة في تقليم الأفراد، وإذا لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب فإن ذلك قد يكون راجعا إلى أن بعض مبادىء نظرية التعلم قد أغفلت، لذلك فإن المسؤولين عن برامج التدريب يعطون أهمية كبير إلى المبادىء البسيكولوجية لعملية التعلم.

يعتمد أي برنامج تدريبي على قدرة الأفراد على التعلم، وهناك مجموعة من المبادىء يجب مراعاتها لتسهيل تعلم الأفراد في برامج التدريب هي كالتالي:

- الحافز؛
- قياس مدى التقدم في التدريب؛
- إتاحة فرصة التطبيق العلمي؛
- الدقة والسرعة في عملية التعلم؛
- ضرورة التركيز؛
- الإستيعاب والتذكر؛
- أهمية اختيار القائمين بالتدريب.

5- نظام الحوافز وتأثير على أداء العاملين:

إن اختيار وتعيين العاملين الجديين ووضعهم في الوظائف التي تتلائم مع مواصفاتهم وطموحاتهم عمل غير متكامل ما لم تقوم المنظمة بصيانتهم وإشباع رغباتهم ببعض الحوافز والمزايا والخدمات لكي تستطيع الاحتفاظ بهم راغبين في العمل ويؤدون المهام المطلوبة منهم بفعالية عالية.

والحوافز تأخذ صورا مختلفة، فمن حيث ماديتها تقسم إلى :

- ❖ حوافز مادية: وتتمثل بالأموال والمزايا المادية كالسكن والتقل والطعام.
- ❖ حوافز معنوية: مثل: التعلم والقدم والتكريم والشكر والتقدير،........إلخ.

كما يمكن أن تقسم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد إلى نوعين:

- ❖ الحوافز الإيجابية: وتمثل الحوافز التي تجذب لأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة كالحوافز المادية والمعنوية......إلخ.
- ❖ الحوافز السلبية: وتمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المنظمة وتتضمن أيضا الحوافز المادية والمعنوية....الخ التي تنطوي على العقاب عند حصول موقف معين.

III.أهمية توفر رأس المال البشري بقطاع الصادرات

أجريت دراسات تطبيقية على الإقتصاد الأمريكي في عام 1947 فيما يخص علاقة رأس المال البشري بقطاع الصادرات، حيث بينت أن الصناعات الهادفة لإحلال الواردات كانت ذات إستخدام

واسع لرأس المال من صادرات الولايات المتحدة بنسبة 30%، وهذا يعني أن أمريكا تصدر سلع كثيفة العمل وتستورد سلع كثيفة رأس المال على الرغم من أن الدول الأمريكية تصف بوفرة عنصر رأس المال.

وظهرت دراسات أخرى تبحث في دور التعليم والتدريب وأثرهما من خلال تراكم رأس المال البشري على نمط وتركيبة الصادرات، التي بينت أن تميز أمريكا بوفرة رأس المال البشري قد جعلها تتخصص في الصادرات ذات الاستخدام الكثيف لرأس المال البشري.

وبرزت نظريات أخرى لتفسير أسباب حدوث التجارة الخارجية كنظرية دورة المنتج، والتي أشارت إلى أن الدولة المتقدمة التي تبتكر منتجا جديدا أو تطوره، فإنها ما تلبث أن تفقد قدراتها على تصدير هذا المنتج وتتحول إلى مستورد، كون دول أخرى عملت على تنمية وتطوير مواردها البشرية أصبحت قادرة على إنتاج هذه السلعة إعتمادا على قدراتها في تخفيض تكلفة الإنتاج، وهذا بالتالي يدهم الرأي القائل بأن لاتكنولوجيا تعتبر متحيزة بإتجاه الموارد البشرية المؤهلة، ويمكن أن تنتقل من الدول المتطورة إلى الدول الأقل تطوزرا لتوفيره الموارد البشرية المؤهلة بكلفة إقتصادية أقل، كما لا ننسى المؤثرات الأخرى كالبحث والتطوير والانفاق على الدعاية.

هذا ما يؤكد إمكانية بناء علاقة بين نمو الصادرات والاستثمارات البشرية. فتزايد التراكم في رأس المال البشري من خلال زيادة حجم الاستثمار فيه سيؤدي إلى تحقيق نمو اقتصادي من خلال تحسين الكفاءة والانتاجية والقدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة.

فالعلاقة بين تراكم رأس المال البشري والصادرات يمكن القول بظانها علاقة تكاملية، فالصادرات هي تلك السلع والخدمات التي تاتي تلية لطلب خارجي وتخضع لشروط الطلب في السوق العالمي، وبإفتراض وجود علاقات اقتصادية تنافسية بين الدول، فإن الاحتفاظ أو زيادة حجم السوق تعني المحافظة على ميزة نسبية والاحتفاظ بميزة نسيبة لصناعة ما لا بد من توفر القدرة على التطوير والابداع واستيعاب أسباب الانتاج الحديث، والتي تحتاج حتى تظهر إلى كفاءة والخبرة لا تتأتى إلا من خلال التعليم والتدريب.

أما تكامل الصادرات مع الاستثمارات البشرية فقد تنشأ من خلال إستفادة قطاع التجارة الخارجية من ميزة العمالة المدربة، فهي قادرة على إستيعاب التكنولوجيا الحديثة وتطريرها بمايتلائم وحاجة الإنتاج المحلي. وبالتالي فإن القطاع التجاري قادر على تبنيها بشكل أكثر كفاءة من القطاعات الاقتصادية الأخرى، مما يعني أن نمو الصادرات يرتبط بتوفير العمالة المدربة. وفي نفس الوقت فإن توفر قطاع تصديري قد يعتبر متطلبا لنمو وتراكم الاستثمارات البشرية المؤهلة.**12**

الخـــاتـــــمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أهمية الاستثمار في العنصر البشري لتنمية القطاع التصديري سوف ندرج بعض النتائج والتوصيات التالية:

النتائج:

1 -يكتسي رأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة، وتظهر أهميته فيما تحققه المؤسسة من تخفيض في التكاليف، وزيادة في الانتاج والربح من خلال خبرات ومهارات ومعارف العاملين فيها، فهو السبب الأمثل لتحقيق النجاح بإعتباره المحرك الأساسي لمختلف عناصرها.

2 -يعد العنصر البشري في ظل العولمة أداة تنافسية، فالقوى العاملة ذات الجودة العالية توفر للمنظمة ميزة تنافسية تزيد من قدرتها على المنافسة، وادراكها لمتطلبات البيئة متقدمة التكنولوجيا، فالأهمية التنافسية اليوم تمكن في الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها.

3 -تنمي المؤسسة مواردها البشرية بتخطيطها عن طريق تحديد الاحتياجات والمهارات المناسبة للمؤسسة، وبحسن اختيارها لأحسن الكفاءات البشرية وتدريبها وتعليمها.

4 -تقوم المؤسسة بالاستثمار في مواردها البشرية من خلال تدريبها وتعليمها، فالتدريب يحسن من الأداء الفردي للعاملين وترشيد القرارات الادارية.

5 -يعد الستثمار البشري محركا للنمو الاقتصادي من خلال ما يحققه من زيادة في الانتاج القومي وجودته، وتسهيل الحصول على فرص عمل اكثر وعائد أعلى بفضل المهارة التي يكتسبها العامل، وتشجيع استيعاب التكنولوجيا الجديدة.

6 -إن تقييم الأداء ضروري لتحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم بالاضافة إلى تحفيزهم ومساعدتهم على تطوير مسارهم الوظيفي.

7 -يحتل التصدير مكانة هامة في التنمية الاقتصادية وهذا ما يؤكده العديد من المفكرين الاقتصاديين.

8 -يلعب الاستثمار في الموارد البشرية دورا هاما في تنمية القطاع التصديري، فكلما أحسنت المؤسسات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها.

التوصيات:

من النتائج السابقة الذكر نقدم التوصيات التالية:

1 -من الأهمية أن تخضع كافة الموارد البشرية بالمؤسسة لبرامج تدريبية مستمرة من أجل زيادة معارفهم وثقافتهم.

2 -لابد من اتباع الوساعل العلمية اللازمة لتخطيط وتطوير وتنمية الموارد البشرية بالشكل الذي يمكن من نحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة على حد سواء.

3 -ل مؤسسة ترغب في البقاء عليها الاعتناء مواردها البشرية باعتباره الضمان لهذا البقاء.على المؤسسات الاهتمام أكثر بقطاع التصدير بتوفير أهم متطلباته من موارد مالية وبشرية وتكنولوجية متطورة.

المراجع:

1- المقدرة البشرية كمفهوم أوسع من رأس المال البشري، شبكة الأردن للتنمية البشرية، الموقع الالكتروني:WWW.JORDANDEV.net.org

2-المرجع السابق.

3-ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة ، الجزائر، ص 146.

4- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 268.

5- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 13.

6- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتحقيق وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003-2004، ص 157.

7- عادل حرحوش، وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص ص 128-129.

8- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 91.

9- عادل حرحوش وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 180.

10- خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

11- عبد الناصر فيصل النهار، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني على المعرفة، أبو ظبي، منشور على الموقع: www .middle.east.online.com

12- وصاف السعيدي، عوديا مولود، الاستثمار البشري كمحدد لنمو القطاع التصديري، ملتقى حول التنمية البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.